



ADGCF

Comment optimiser les ressources et le potentiel des services communautaires

21 janvier 2016



Déroulé de la séquence

- Les enjeux du secteur public local
- La nécessité du pilotage de la fonction RH : enjeux, acteurs, outils
- Retour sur la mutualisation : aller plus loin
- Echanges avec les participants

Les enjeux du secteur public local: Un secteur sous forte contrainte et en profonde mutation

- Un contrôle de plus en plus exigeant des financeurs (mais aussi des citoyens) sur l'utilisation de l'argent public qui va conduire à des innovations dans la gestion des collectivités (certification, prospective, rating,...)

- Des attentes fortes vis-à-vis des services publics locaux avec lesquels le citoyen se positionne de plus en plus dans une relation client-fournisseur

- Une exigence forte de transparence dans la prise de décision et de concertation



- 5 vagues de décentralisation en 30 ans, soit au moins une par mandat

- De nombreuses réformes fiscales (TH, TP) ou des modes de financement (DGF, Péréquation,...)

- L'émergence de nouvelles structures et formes de coopération ou de gouvernance locales

- Les conséquences territoriales de la réforme de l'Etat

- Une crise qui se traduit par une augmentation de la demande sociale de proximité (Action sociale, Education, Emploi, Développement économique,...)

- Des effets structurels (démographiques) qui induisent une demande sociale croissante: économie du vieillissement, Handicap & dépendance, Enfance, Logement,...

- Un contexte global de diminution des recettes de l'Etat et donc du financement aux collectivités territoriales

- Une capacité à activer le levier fiscal qui se réduit de manière structurelle (réformes fiscales) et conjoncturelles (acceptabilité sociale)

- Des établissements financiers qui seront de plus en plus exigeants sur l'appréciation de la solvabilité financière du secteur public local

Les enjeux du secteur public local:

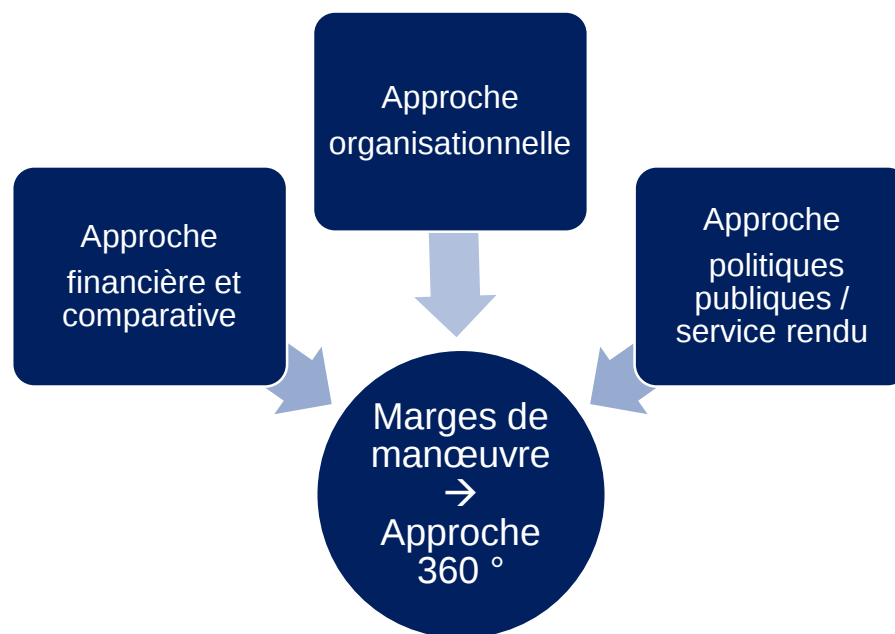
Un secteur sous forte contrainte et en profonde mutation

- De nouvelles normes qui annulent parfois les résultats des efforts déjà engagés
- Un discours négatif croissant sur la qualité de la gestion des collectivités locales
- Une légitimité des élus locaux y compris des maires qui s'effrite
- Des agents de plus en plus inquiets quant à leur devenir (localisation, contenu de leur poste, conditions de travail ..)
- Des cadres intermédiaires qui peuvent avoir du mal à trouver leurs marques
- Avec une nouvelle génération d'élus, inquiets eux aussi, pas toujours formés ou ayant une vision strictement économique des enjeux
- Mais aussi des élus plus anciens avec leurs habitudes ancrées qui restent sourds face aux changements à initier

.....

L'identification des leviers d'actions et l'ancrage de la prospective comme outil de pilotage

- ❑ Au regard des niveaux de contrainte prévisibles sur la période 2014-2017, l'investissement ne peut plus être la seule variable d'ajustement
- ❑ La baisse des recettes impose **une réaction rapide** de recherche de marge de manœuvres
- ❑ Différentes entrées paraissent possibles :



La recherche des marges de manœuvre

Une typologie en fonction de la stratégie

Les stratégies de diversification / optimisation des ressources financières

Exemples:

- Adaptation de la fiscalité
- Optimisation de la gestion locative et du patrimoine
- Optimisation de la tarification des services publics et de la gestion du domaine
-

Les stratégies de rationalisation de l'organisation et du management RH

Exemples:

- Structuration des fonctions transversales ou opérationnelles
- Optimisation des processus internes
- Mutualisation et relation ville interco
- Analyse de la Masse salariale
- Adaptation du RI et charges sociales
- ...

Les stratégies de priorisation des projets et des politiques publiques

Exemples:

- Adéquation des actions menées / enjeux de la Ville / EPCI
- Mise en cohérence de certains modes d'action: insertion, action sociale, culture, jeunesse, quartiers,...
- ...

Les stratégies d'adaptation des modes de gestion et de production

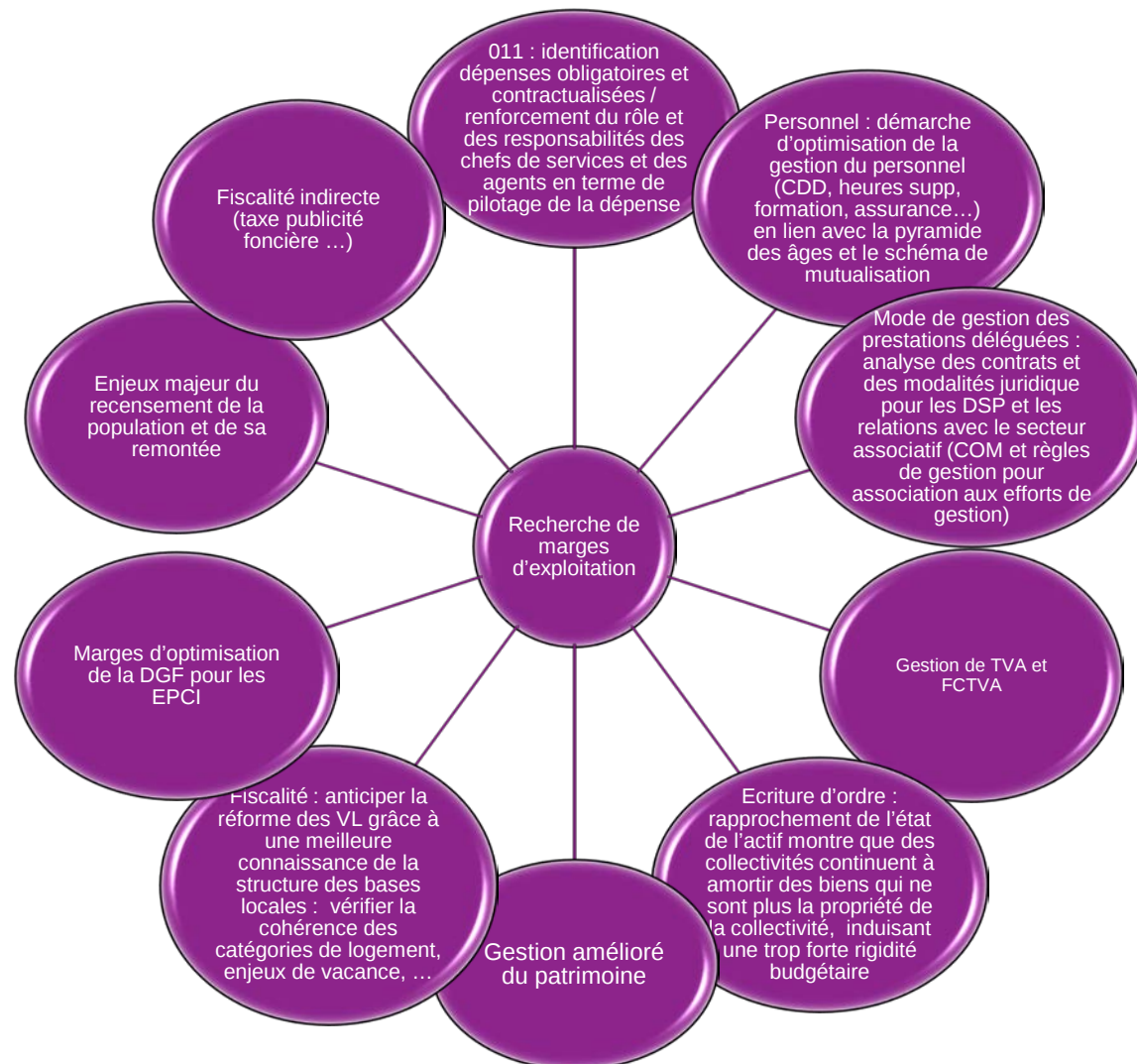
Exemples:

- Partage des compétences Ville / EPCI
- Mutualisation des services Ville / Satellites et Ville / EPCI,
- Modes de gestion de certains services: gestion directe / gestion déléguée (travaux, régies, ...)
- ...

La fin d'une gestion traditionnelle des collectivités territoriales

Les pistes tirées des audits de début de mandat et des prospectives 2015-2020

La nécessité d'une action forte sur une multiplicité de leviers de fonctionnement de sorte à préserver une capacité à investir et maintenir une solvabilité financière



La nécessité du pilotage de la fonction RH : enjeux, acteurs, outils

La nécessité du pilotage de la fonction RH : enjeux, acteurs, outils

Il devient nécessaire de mettre en place un pilotage structuré de cette fonction car elle est au coeur des transformations des organisations et des projets managériaux

Elle permet de dépasser le prisme budgétaire et quantitatif (maîtrise des effectifs, pilotage de la masse salariale...) en intégrant la dimension qualitative (bonne allocation des ressources au regard des besoins et des priorités, bien être au travail...)

Elle relève de plusieurs décideurs et acteurs :

- L'exécutif qui donne les orientations stratégiques (emplois, RH au regard du périmètre et du niveau des services à rendre)
- La DG qui impulse la politique managériale
- La DRH qui met en oeuvre les processus métiers RH
- Les directions et services qui produisent le service public avec les RH allouées

La nécessité du pilotage de la fonction RH : enjeux, acteurs, outils

Les démarches et outils utilisés sont nombreux :

- GPEC
- Pilotage de la masse salariale
- Pilotage des postes et des effectifs
- Outil de suivi des heures supplémentaires
- Outils de suivi et de lutte contre l'absentéisme
- Observatoire des métiers
- Répertoire des compétences
- Plan de valorisation de la mobilité
- Plan de prévention des risques psychosociaux
- SIRH
- Schéma directeur RH
- Agenda 21 et démarche RSE
- Observatoire et baromètres sociaux
-

Il permet de donner des éléments quantitatifs et qualitatifs qui serviront au dialogue avec les cadres et alimenteront d'autres outils et démarches tels que :

- Les contrats de performance, d'objectifs
- Le dialogue de gestion
- Les projets d'administration et de services
- Les schémas de mutualisation et de coopération
- Les chartes de fonctionnement
- Les séminaires et universités des cadres
- Le bilan et le dialogue social
- Les accords de méthodes avec les syndicats

Etc...

Echanges avec les participants

- Quels démarches /outils privilégier pour affronter le choc financier au regard de votre expérience, de la maturité de vos cadres, de la vision de vos élus ...?
- Quels sont les risques à anticiper, les précautions à prendre, les facteurs clés de succès ?
- Comment impliquer et rassurer les agents et leurs encadrants ?
- Les démarches et outils mis en oeuvre dans votre collectivité ont-ils déjà produit des marges de manoeuvre, des économies ?
- Quelle organisation pour piloter ces démarches ?

Merci

Françoise Larpin
Associée, Directrice
nationale KPMG Secteur
public

flarpin@kpmg.fr

